



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO SPEEDNET PARA EL INGRESO AL MERCADO
DE FLORIDA PERIODO 2025-2029”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
FREDY ALBERTO VILLACORTA RIOS**

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, diciembre de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO SPEEDNET PARA EL INGRESO AL MERCADO DE FLORIDA PERIODO 2025-2029", presentado por el alumno:

FREDY ALBERTO VILLACORTA RIOS

para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 23 de setiembre 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, the document preview displays the logo of Universidad del Pacífico, the title of the business plan, and the author's name, Fredy Villacorta Rios. On the right, a sidebar titled 'Resumen de coincidencias' (Summary of matches) shows an overall similarity score of 19%. Below this, a list of 10 matches is provided, including sources like 'repositorio.up.edu.pe', 'pdf.hondaitalia.com', and 'www.causeefecto.com', with their respective similarity percentages ranging from 3% to <1%.

Match Number	Source	Similarity Percentage
1	repositorio.up.edu.pe	3 %
2	pdf.hondaitalia.com	2 %
3	www.causeefecto.com	2 %
4	Entregado a Universidad...	1 %
5	com.as.uk	1 %
6	Entregado a Universidad...	<1 %
7	issuu.com	<1 %
8	eluniversitario.com.ec	<1 %
9	Entregado a Universidad...	<1 %
10	repositorio.up.edu.pe	<1 %

Se adjunta el reporte Turnitin completo

Wilfredo Lafosse Quintana

DEDICATORIA

A mis padres,

por ser mi raíz firme,

por su amor incondicional,

y por enseñarme, con el ejemplo, que el esfuerzo y la integridad abren cualquier puerta.

A mi esposa,

por caminar a mi lado en cada etapa,

por su paciencia, su fe en mí,

y por recordarme cada día para qué vale la pena crecer.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios de Speednet tiene como objetivo su expansión en el competitivo mercado de telecomunicaciones de Florida, aplicando tecnologías de punta como el 5G y metodologías avanzadas de gestión como Lean, Agile y SCOR. Durante el análisis, se identificaron fortalezas clave, como la infraestructura tecnológica robusta y la experiencia en otros mercados, así como debilidades que incluyen la falta de presencia consolidada en Florida y la dependencia de proveedores externos.

A partir de estos hallazgos, se formularon estrategias operacionales y financieras. Se determinó una estructura de capital de 70 % deuda y 30 % *equity*, resultando en un Costo Promedio Ponderado de Capital (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*) del 5.49 %, lo que optimiza los costos de financiamiento y proporciona una mayor rentabilidad en las inversiones. El análisis financiero incluyó la aplicación del *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* para calcular el costo de capital. La inversión total del proyecto es de USD 2 023 533 494.00 y genera una TIR de 20 % y un VAN de USD 467 475 391.00.

Para el periodo 2025-2029, se establecieron objetivos específicos, como la implementación completa de la red 5G y la transformación digital en los procesos operativos. También se fijaron metas sostenibles, como la reducción del 50 % en la huella de carbono y el aumento del uso de energías renovables al 80 %. Estas estrategias se complementan con un enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente y el lanzamiento de nuevos productos basados en la tecnología 5G.

En conclusión, Speednet está en camino de consolidarse como un actor clave en Florida, con una visión centrada en la innovación tecnológica, la eficiencia operativa y la sostenibilidad, lo que asegura su éxito a largo plazo.

Palabras clave: TELECOMUNICACIONES; 5G; TRANSFORMACIÓN DIGITAL; ESTRATEGIAS OPERATIVAS; ESTRUCTURA DE CAPITAL.

ABSTRACT

This Speednet business plan aims to expand in the competitive Florida telecommunications market, applying cutting-edge technologies such as 5G and advanced management methodologies such as Lean, Agile and SCOR. During the analysis, key strengths were identified, such as robust technological infrastructure and experience in other markets, as well as weaknesses including the lack of a consolidated presence in Florida and dependence on third-party providers.

Based on these findings, operational and financial strategies were formulated. A capital structure of 70% debt and 30% equity was determined, resulting in a Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 5.49%, which optimizes financing costs and provides greater profitability in the investments. The financial analysis included the application of the Capital Asset Pricing Model (CAPM) to calculate the cost of capital. The total investment of the project is USD 2,023,533,494.00 and generates an IRR of 20% and an NPV of USD 467,475,391.00.

For the period 2025-2029, specific objectives were established, such as the complete implementation of the 5G network and the digital transformation in operational processes. Sustainable goals were also set, such as reducing the carbon footprint by 50% and increasing the use of renewable energy to 80%. These strategies are complemented by a focus on continuous improvement of the customer experience and the launch of new products based on 5G technology.

In conclusion, Speednet is on its way to consolidating itself as a key player in Florida, with a vision focused on technological innovation, operational efficiency and sustainability, which ensures its long-term success.

Keywords: TELECOMMUNICATIONS; 5G; DIGITAL TRANSFORMATION; OPERATIONAL STRATEGIES; CAPITAL STRUCTURE.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	1
1. Presentación de la empresa	1
2. Descripción de la empresa y modelo CANVAS.....	2
3. Descripción del mercado.....	2
4. Planteamiento del problema.....	3
5. Solución propuesta.....	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	4
1. Análisis del macroentorno	4
2. Análisis del sector	4
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	7
4. Matriz de perfil competitivo (PC).....	7
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	9
1. Objetivo de la investigación de mercado	9
2. Metodologías.....	9
3. Resultados	9
4. Estimación de la demanda	12
5. Conclusiones.....	12
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	13
1. Análisis de la cadena de valor.....	13
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	14
3. Matriz VRIO	15
4. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica.....	15
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	16
1. Análisis y propuesta de misión y visión	16
2. Objetivo general y objetivos estratégicos	16
3. Resumen de estrategias seleccionadas	18

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	20
1. Plan de <i>Marketing</i>	20
1.1 Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	20
1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados (<i>marketing mix</i>).....	20
2. Las 7P del <i>marketing</i>	21
3. Presupuesto	24
4. Plan de Operaciones.....	25
4.1 Objetivos del plan de Operaciones.....	25
4.2 Acciones para lograr los objetivos del plan de Operaciones.....	25
4.3 Costos del funcionamiento de la empresa	26
4.4 Presupuesto del plan de Operaciones	27
5. Plan de Recursos Humanos (RR. HH.).....	27
5.1 Organigrama.....	27
5.2 Objetivos del plan de RR. HH.....	28
5.3 Acciones para cumplir con los objetivos de RR. HH.....	29
5.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	31
6. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera	31
6.1 Objetivo del plan de Finanzas	31
6.2 Datos, supuestos y políticas generales	31
6.3 Monto de inversión y modo de financiamiento.....	32
6.4 Análisis de los principales indicadores de rentabilidad	32
6.5 Análisis de sensibilidad.....	33
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
1. Conclusiones.....	35
2. Recomendaciones	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
Notas biográficas	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo CANVAS.....	2
Tabla 2. Análisis PESTEL	4
Tabla 3. Productos sustitutos de internet	6
Tabla 4. Matriz EFE de la empresa.....	7
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo de la empresa Speednet.....	8
Tabla 6. Porcentaje de participación en el mercado de telecomunicaciones de Florida.....	11
Tabla 7. Número de suscriptores por empresa en Florida 2020-2023	11
Tabla 8. Tabla de demanda proyectada por año	12
Tabla 9. Cadena de valor	13
Tabla 10. Matriz EFI de la empresa Speednet	14
Tabla 11. Matriz VRIO	15
Tabla 12. Matriz FODA cruzado. Oportunidades y amenazas	17
Tabla 13. Matriz FODA cruzado. Fortalezas y debilidades.....	17
Tabla 14. Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff).....	18
Tabla 15. Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	20
Tabla 16. <i>Mix</i> del producto/servicio	21
Tabla 17. <i>Pricing</i> de Speednet	21
Tabla 18. Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> (en dólares americanos).....	24
Tabla 19. Objetivos del plan de Operaciones	25
Tabla 20. Presupuesto del plan de Operaciones (monto en dólares)	27
Tabla 21. Objetivos del plan de RR. HH.	29
Tabla 22. Presupuesto del plan de RR. HH. (expresado en dólares)	31
Tabla 23. Objetivo del plan de Finanzas de la empresa Speednet	31
Tabla 24. COK.....	32
Tabla 25. WACC	32
Tabla 26. Evaluación de flujo de caja.....	33
Tabla 27. TIR y VAN	33
Tabla 28. Valores del VAN y la TIR hallados en el análisis de sensibilidad	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciudades más pobladas de Florida 2021 (de mayor a menor).....	10
Figura 2. Proyección de crecimiento poblacional 2024-2029	10
Figura 3. Organigrama	28

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Flujo de caja de Speednet.....	40
Anexo 2. Estados financieros de Speednet	41

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Presentación de la empresa

El sector de telecomunicaciones en Estados Unidos es uno de los más desarrollados y competitivos del mundo. Es una industria que juega un papel crucial en la economía del país. Este sector abarca una amplia gama de servicios, incluyendo telefonía fija, móvil, servicios de internet de alta velocidad, televisión por cable y satélite, así como la emergente tecnología 5G y servicios relacionados con el Internet de las Cosas (IoT). En ese contexto, Speednet, empresa estadounidense de origen peruano formada en julio del 2017, es una de las empresas más importantes en dicho mercado. Actualmente, Speednet cuenta con su sede principal en New York, y opera a su vez desde el 2018 en los estados de California y Texas. A lo largo de los últimos seis años, Speednet ha liderado la industria en términos de facturación y participación de mercado en cada uno de los estados donde tiene presencia.

Como parte de su expansión, Speednet prepara para el año 2025 su ingreso al competitivo mercado de Florida, un mercado liderado por los gigantes de la industria como Verizon, AT&T y Spirit y donde se espera abrir paso a través de un plan de negocio de cuatro años.

2. Descripción de la empresa y modelo CANVAS

Tabla 1. Modelo CANVAS

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> * Los proveedores de equipos (NETGEAR, TP-Link, X1 TV Box) son cruciales para la eficiencia y la reducción de costos para la empresa. * Alianzas estratégicas con las empresas Apple, Samsung, Google, LG y otros, para ofrecer sus productos como complemento de los servicios ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mantenimiento de las redes para hacer sostenible la continuidad y confiabilidad del servicio. * Atención al cliente sobre las consultas, inconvenientes para entregar el mejor servicio. * Desarrollo e Investigación de producto y servicios. 	Brindar servicios de calidad en velocidad 4G y 5G, y ser confiable en el tiempo a toda la población del estado de Florida.	<ul style="list-style-type: none"> * Atención al cliente, disponibilidad las 24 horas del día (soporte y servicio). * Asistencia personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> * Residentes del estado de Florida (clientes). * Empresas y pequeños negocios.
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> * Personal altamente capacitado. * Personal técnico calificado. * Infraestructura de red (servidores, cables, <i>routers</i>, ordenadores, otros). * Licencias para 5G 		<ul style="list-style-type: none"> * <i>Call center</i>. * Pagina Web. * Tienda de venta. * Aplicaciones móviles. *Publicidad * Redes sociales (Facebook, Tik Tok, LinkedIn, Twitter, otros). 	
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> * Costos en infraestructura (mantenimiento de la red). * Costos de financiamiento * Gastos administrativos. * Gastos en <i>marketing</i> y publicidad. 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta de servicios 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia (2024).

3. Descripción del mercado

Speednet se desempeña en el mercado de las telecomunicaciones, ofreciendo tecnología 4G y 5G a través de distintos servicios. En este mercado compete con los principales operadores a nivel nacional e incluso global, estos son: AT&T, Verizon, T-Mobile, entre otras empresas. A pesar de ello, Speednet ha sabido liderar en los últimos años el mercado con una combinación de componentes estratégicos clave. Entre los servicios que Speednet ofrece, se encuentran:

- **Internet de las cosas (IoT):** La empresa brinda uno de los mejores servicios a sus clientes en IoT, para poder conectarse con otros dispositivos a través una red interna, poder mejorar sus procesos y reducir costos.
- **Banda ancha por cable:** La empresa ofrece a sus clientes una banda ancha segura que permite transmitir datos a gran velocidad.
- **Redes inalámbricas:** Se brinda el mejor servicio en conexiones inalámbricas para los clientes, y siempre estén conectados a internet en todas horas del día.
- **Video transmisión en vivo:** Los clientes de Speednet pueden acceder a contenido en tiempo real a través de una plataforma de televisión digital más flexible que les permite sintonizar desde cualquier lugar con conexión a internet.

4. Planteamiento del problema

Speednet pierde el liderazgo en el mercado luego de seis años ininterrumpidos como líder indiscutible. Esto se atribuye principalmente a la dificultad e incapacidad de mantener una presencia sólida frente a la competencia, en un contexto marcado por la transición tecnológica de 4G a 5G.

Este cambio abrupto y la adopción acelerada de tecnologías más avanzadas por parte de otros competidores han ejercido una presión significativa sobre la empresa, lo que ha desencadenado una serie de desafíos, tanto en el ámbito estratégico como en la percepción del mercado y los clientes.

En ese contexto, Speednet prepara su ingreso al estado de Florida, por lo que enfrentará el reto de consolidar la marca en dicho estado, continuando con la buena reputación de ser una marca sólida y seria con servicios de calidad y a la vanguardia de la tecnología. El panorama resultante impone una exigencia por parte de los accionistas de Speednet, quienes solicitan recuperar su posición de liderazgo en el mediano plazo, teniendo como punto de partida el estado de Florida, su más reciente ingreso. Con el objetivo de lograrlo, los accionistas han otorgado a la gerencia la autonomía necesaria para implementar estrategias innovadoras y tomar decisiones ágiles y eficaces.

5. Solución propuesta

La solución propuesta es desarrollar un plan de negocios para el periodo 2025-2029 que permita a la empresa retomar su posición competitiva **a través del ingreso al mercado de Florida.**

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno

Este análisis consiste en evaluar las principales macrovariables del entorno de la empresa con el fin de obtener las oportunidades y amenazas más relevantes que podrían influir en el desempeño gerencial de esta. Este análisis es conocido por las siglas PESTEL:

Tabla 2. Análisis PESTEL

Macrovariable	Tendencia/ Efectos	Conclusión
Política	En Florida existen varios programas de apoyo gubernamental para fomentar la innovación tecnológica, incluyendo incentivos fiscales y programas para empresas tecnológicas. (1)	Oportunidad
	Speednet opera en un sector altamente regulado por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC). (2)	Amenaza
Económica	Crecimiento del mercado de telecomunicaciones con una demanda principalmente de tecnología 5G. (3)	Oportunidad
	El mercado es cambiante en cuanto a preferencias en una industria altamente competitiva que puede afectar sus márgenes de beneficio. (4)	Amenaza
Social	La demanda del servicio de datos móviles y de alta velocidad está en aumento, impulsada por el uso creciente de dispositivos móviles y aplicaciones <i>streaming</i> (5).	Oportunidad
Tecnológica	Riesgos de ciberseguridad y ataques cibernéticos. (6)	Amenaza
	El mercado es más sofisticado y prefieren cada vez más el uso de IoT.(7)	Oportunidad
Ecológica	Las tecnologías 5G tienen el potencial de ser más eficientes en el consumo de energía, lo que puede reducir costos operativos y el impacto ambiental a largo plazo. (8)	Oportunidad
Legal	La industria de telecomunicaciones en el estado de Florida está altamente regulada, lo que puede limitar la capacidad de Speednet para operar en ciertas áreas y ofrecer algunos servicios. (9)	Amenaza

(1) Florida Chamber of Commerce (2022). (2) The Floridian (2021). (3) GSMA Intelligence. (2023). (4) PwC. (2023). (5) Ericsson. (2023). (6) World Economic Forum. (2023). (7) Taylor (2024). (8) International Telecommunication Union [ITU]. (2022). (9) Wiley. (2023).

Fuente: Narayanan y Fahey (1968). Elaboración propia (2024).

2. Análisis del sector

Para el análisis del sector se evaluarán las 5 fuerzas de Porter y se realizará un análisis en función al contexto del mercado de Florida.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia en el sector de telecomunicaciones en el estado de Florida es intensa. La alta rivalidad reduce la atractividad del sector, debido a la presión sobre los márgenes de ganancia y la necesidad de innovar constantemente, a través de mejoras continuas en servicios y tecnología, así como también campañas de *marketing* agresivas para mantener relevancia.

Conclusión: La intensa rivalidad en el sector reduce su atractividad y se requiere un alto nivel de diferenciación para ganar porciones de mercado atractivas.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

El ingreso al sector de telecomunicaciones requiere una inversión significativa, tanto en infraestructura y tecnología, como en licencias y cumplimiento de regulaciones. Estos altos costos y barreras de entrada, junto con la necesidad de una reputación establecida, limitan la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, las innovaciones tecnológicas pueden facilitar la aparición de nuevos competidores que ofrezcan servicios disruptivos.

Conclusión: La amenaza de nuevos competidores es de moderada a baja, lo que aumenta la atractividad del sector para las grandes empresas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de equipos y tecnología, como NETGEAR, TP-Link y fabricantes de dispositivos como Apple y Samsung, tienen un poder significativo debido a la necesidad crítica de sus productos para el funcionamiento de los servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, la competencia entre proveedores y la posibilidad de formar alianzas estratégicas pueden mitigar este poder.

La elección dependerá de las necesidades y preferencias de cada usuario o empresa

Conclusión: El poder de negociación de los proveedores es moderado.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes en el sector de telecomunicaciones en el estado de Florida tienen un poder considerable debido a la disponibilidad de múltiples opciones y la facilidad de cambiar de proveedor. La creciente demanda por servicios personalizados y de alta calidad aumenta las expectativas de los clientes, obligando a las empresas a mejorar continuamente sus ofertas y precios.

Conclusión: El poder de negociación de los clientes es alto y esto permite el acceso a productos nuevos e innovadores que benefician a los consumidores, lo que reduce la atractividad del sector

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos en el sector de telecomunicaciones incluyen servicios de comunicación por internet como VoIP (*voice over internet protocol*) y plataformas de

mensajería instantánea. Aunque estos servicios pueden complementar las ofertas tradicionales, también representan una amenaza si los clientes optan por alternativas más económicas o innovadoras.

Tabla 3. Productos sustitutos de internet

Productos sustitutos de internet	
Redes privadas virtuales (VPN, por sus siglas en inglés)	Permiten acceder a internet de forma segura y anónima, evitando la censura y la vigilancia.
Redes <i>mesh</i>	Crean una red descentralizada entre dispositivos, eliminando la necesidad de un proveedor central de internet
Comunicación por satélite	Ofrece conectividad en áreas remotas sin infraestructura terrestre. Productos sustitutos de 5G.
Wifi 6*	Proporciona velocidades y capacidad mejoradas en redes locales inalámbricas.
Redes privadas 5G	Permiten a las empresas implementar su propia infraestructura 5G para aplicaciones específicas.
Comunicación por satélite:	Puede complementar las redes 5G terrestres, especialmente en áreas remotas.
Productos sustitutos de telefonía	
Aplicaciones de mensajería y VoIP:	Como WhatsApp, Skype y FaceTime, permiten comunicación gratuita o de bajo costo.
Redes sociales	Facilitan la interacción y el intercambio de contenido entre usuarios.
Correo electrónico:	Sigue siendo un medio de comunicación ubicuo y asincrónico. Productos sustitutos de la nube.
Almacenamiento local	Discos duros externos y unidades de estado sólido proporcionan almacenamiento fuera de línea.
Redes privadas	Permiten a las empresas mantener sus datos en servidores internos, con mayor control y seguridad
Almacenamiento en frío	Archiva datos de forma segura y económica en cintas magnéticas o discos ópticos.
Productos sustitutos de almacenamiento de datos en EE. UU.	
Almacenamiento local	Discos duros externos y unidades de estado sólido proporcionan almacenamiento fuera de línea.
Almacenamiento en frío	Archiva datos de forma segura y económica en cintas magnéticas o discos ópticos.
Servicios de almacenamiento en la nube fuera de EE. UU	Empresas como Alibaba Cloud y Huawei Cloud ofrecen alternativas a los proveedores estadounidenses.

* Wifi 6 es la última generación de wifi que permitirá la conexión a internet de los dispositivos, pero con muchas más ventajas sobre el estándar actual, especialmente en lo que se refiere a la conexión de dispositivos de manera simultánea y la velocidad de conexión. Fuente: Elaboración propia (2024).

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es moderada, afectando la atractividad del sector.

Conclusión general sobre la atractividad del sector

El sector de telecomunicaciones presenta oportunidades como desafíos significativos. La intensa rivalidad y el alto poder de negociación de los clientes son factores que reducen la atractividad del sector. Sin embargo, las altas barreras de entrada y la posibilidad de innovación tecnológica ofrecen un potencial atractivo para empresas bien

establecidas y con capacidad de inversión. En resumen, aunque el sector es competitivo y desafiante, se generan oportunidades para empresas que puedan diferenciarse y adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar y priorizar los factores externos clave, como oportunidades y amenazas, que pueden impactar a una organización. Para ello, se toman en cuenta los factores externos identificados en el análisis PESTEL, se les asigna un peso según su efecto en el modelo de negocio, y luego se evalúa la capacidad de respuesta de la organización ante cada factor. Esto da como resultado un promedio ponderado que refleja la capacidad de la organización para responder a todos los factores. La ponderación se calcula con una sumatoria de 1; un valor superior indica mayor relevancia, mientras que uno inferior indica menor relevancia, como se explica más adelante. La capacidad de respuesta se evalúa en una escala de 0 a 4, donde 4 representa la mejor capacidad de respuesta por parte de Speednet para aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas.

Tabla 4. Matriz EFE de la empresa

Matriz EFE				
Factores externos		Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento del mercado de telecomunicaciones en Florida	0.15	3	0.45
2	Demanda creciente de tecnología 5G	3	0.60	0.20
3	Apoyo gubernamental para la innovación tecnológica	2	0.20	0.10
4	Expansión del IoT y servicios conectados	3	0.30	0.10
5	Posibilidad de asociaciones estratégicas	2.	0.10	0.05
Amenazas				
1	Alta competencia en el mercado de Florida	0.20	2	0.40
2	Regulaciones y políticas gubernamentales estrictas	1	0.10	0.10
3	Dependencia de proveedores para infraestructura tecnológica	2.	0.10	0.05
4	Riesgo de ciberseguridad y privacidad de datos	2	0.10	0.05
5	Cambio en las preferencias de los consumidores	2	0.20	0.10
Total		1.00		2.55

Calificación: 1 Respuesta mala, 2 Respuesta promedio, 3 Respuesta mayor al promedio, 4 Respuesta superior.
Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

La puntuación total de la matriz EFE es 2.55, lo que indica que Speednet estará aprovechando de forma razonable las oportunidades y defendiéndose adecuadamente de las amenazas del entorno.

4. Matriz de perfil competitivo (PC)

La matriz de perfil competitivo (PC) se utilizará para comparar Speednet con dos de sus principales competidores, Verizon y AT&T. Para construir esta matriz, se identificarán los

factores críticos de éxito en la industria de telecomunicaciones y luego se evaluará cada empresa en estos factores. Las calificaciones varían de 1 (muy débil) a 4 (muy fuerte), y cada factor se pondera según su importancia relativa.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo de la empresa Speednet

Factores críticos de éxito	Peso	Speednet		Verizon		AT&T	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Cobertura de red	0.25	2	0.5	4	1	4	1
Calidad de servicio	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Innovación tecnológica	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Fuerza de marca	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Estructura de costos	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Atención al cliente	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Capacidad financiera	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2
TOTAL	1.00		2.7		3.75		3.35

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

Conclusiones

- Verizon obtiene la puntuación total más alta (3.75), destacándose en la mayoría de los factores críticos de éxito, especialmente en cobertura de red, calidad del servicio, fuerza de marca y capacidad financiera.
- AT&T sigue a Verizon con una puntuación total de 3.35, mostrando una fuerte presencia en cobertura de red, fuerza de marca y capacidad financiera.
- Speednet tiene una puntuación total de 2.70, mostrando fortalezas en innovación tecnológica y estructura de costos, pero necesita mejorar en cobertura de red, fuerza de marca y capacidad financiera para competir más efectivamente con Verizon y AT&T. Dado este resultado, lo más adecuado es buscar un segmento de mercado donde se pueda competir con éxito.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivo de la investigación de mercado

- El objetivo de esta investigación de mercado es conocer la industria de telecomunicaciones en un estado con una población diversa y densamente urbanizado como Florida.
- En esa línea, además se busca entender las tendencias actuales del sector en el estado, conocer las preferencias de los consumidores, los principales competidores, conocer la oferta y demanda actual y dimensionar cuál sería la demanda efectiva para el periodo 2024-2029.

2. Metodologías

- Para la investigación de mercado se realizó la fase exploratoria consultando para esto fuentes secundarias disponibles en las que se incluyen estudios de mercado, páginas web, reportes periodísticos y documentos especializados, con esta información se pudo conocer el tamaño de mercado y las proyecciones de estas.
- En segundo lugar, se procedió a la observación, evaluando los productos ofrecidos por los principales competidores.

3. Resultados

Distribución poblacional

- Al año 2021, Florida cuenta con una población económicamente activa de 21 781 128 habitantes siendo el estado con más rápido crecimiento poblacional desde 1957.
- La densidad de la población es de 131 personas por kilómetro cuadrado siendo las ciudades con mayor concentración las que pertenecen a áreas urbanas como Jacksonville, Miami, Orlando y Tampa.
- Estas zonas urbanas densamente pobladas representan puntos estratégicos para la oferta de servicios de telecomunicaciones.

Figura 1. Ciudades más pobladas de Florida 2021 (de mayor a menor)

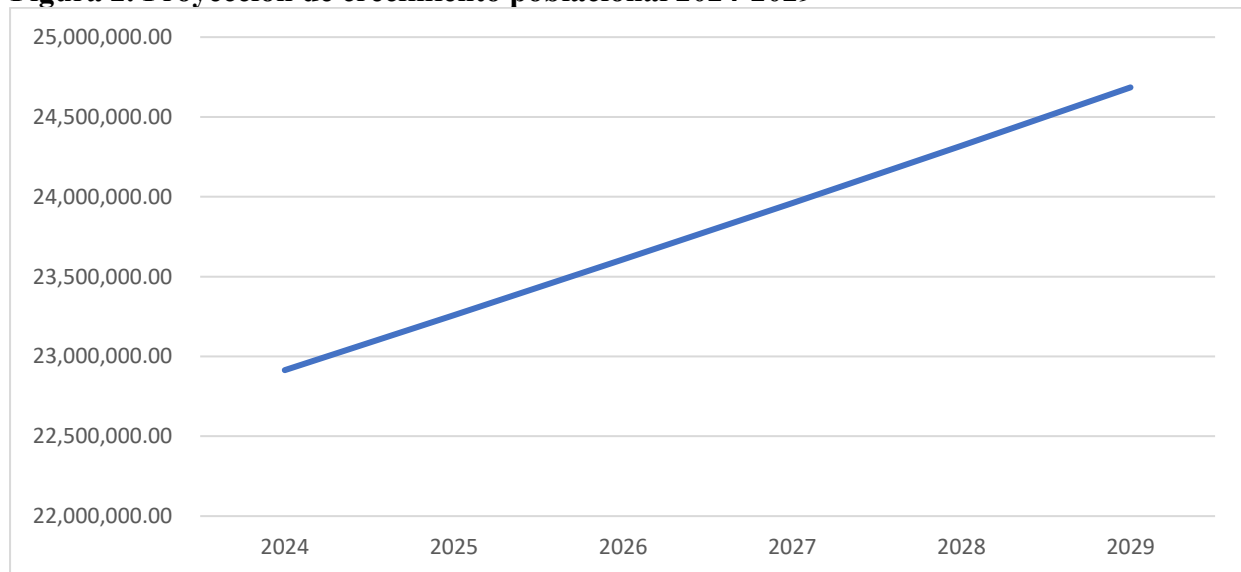
Rank	Name	2021 Pop.	2010 Census	Change	Density (mi ²)	Area (mi ²)
1	Jacksonville	929,647	823,114	12.94%	1,244	747.47
2	Miami	478,251	400,779	19.33%	13,286	36.00
3	Tampa	404,636	337,053	20.05%	3,549	114.02
4	Orlando	290,520	239,326	21.39%	2,628	110.56
5	St. Petersburg	267,121	245,222	8.93%	4,318	61.86
6	Hialeah	230,135	225,470	2.07%	10,664	21.58
7	Port St. Lucie	215,922	164,848	30.98%	1,811	119.20
8	Cape Coral	204,549	154,731	32.20%	1,931	105.95
9	Tallahassee	197,974	181,438	9.11%	1,970	100.47
10	Fort Lauderdale	183,109	166,126	10.22%	5,294	34.59

Fuente: World Population Review (2021).

Proyección de crecimiento

El crecimiento poblacional de Florida en los últimos años es de en promedio 1.5 % anual; en ese sentido, se proyecta dicho crecimiento a lo largo de los próximos 5 años según la siguiente figura:

Figura 2. Proyección de crecimiento poblacional 2024-2029



Fuente: Elaboración propia (2024).

Se desprende de la figura presentada que la demanda estimada para el estado de Florida en el periodo 2024-2029 parte en 22 914 300 en el 2024 hasta llegar a los 24 676 474 habitantes económicamente activos en el 2029.

Oferta

Florida es un estado altamente competitivo respecto al mercado de telecomunicaciones y en él

tienen presencia dominante gigantes del sector, cada uno con una representación importante en diferentes segmentos de clientes.

- i. AT&T: Es el líder en del mercado ofreciendo servicios integrales, que van desde telefonía móvil y fija hasta servicios de internet y entretenimiento. Su red de fibra óptica y su alcance nacional le otorgan una sólida presencia en Florida, especialmente en las principales ciudades.
- ii. Verizon: Gigante de la industria que destaca por su alta calidad en el servicio y su enfoque en servicios de datos móviles de alta velocidad. A través de su red 5G, Verizon está expandiendo su presencia en áreas urbanas y suburbanas de Florida. Es un competidor con una estrategia similar a la de Speednet
- iii. T-Mobile: Empresa asociada con la constante innovación. T-Mobile ha ganado mercado al ofrecer planes atractivos y una red 5G expansiva. El 2020 se fusionó con la empresa local Sprint fortaleciendo su presencia en Florida, especialmente en áreas metropolitanas.

Además de ellos existen otros proveedores locales como Comcast, Spectrum y otros, que tienen una presencia significativa en Florida, ofreciendo servicios integrales que incluyen televisión por cable, internet de alta velocidad y telefonía. Estos competidores locales surgen como un objetivo atractivo para una posible adquisición por parte de Speednet.

Tabla 6. Porcentaje de participación en el mercado de telecomunicaciones de Florida

	Verizon Wireless (%)	AT&T (%)	Sprint Nextel (%)	T-Mobile USA (%)	Otros (%)
2020	35.83%	31.35%	13.91%	18.52%	0.39%
2021	35.90%	30.93%	13.97%	18.86%	0.34%
2022	35.96%	30.46%	14.11%	19.17%	0.30%
2023	36.02%	29.92%	14.34%	19.45%	0.27%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 7. Número de suscriptores por empresa en Florida 2020-2023

	Verizon Wireless (suscriptores)	AT&T (suscriptores)	Sprint Nextel (suscriptores)	T-Mobile USA (suscriptores)	Otros (suscriptores)
2020	7 786 019	6 813 687	3 023 234	4 024 636	85 736
2021	7 818 642	6 737 216	3 042 235	4 108 148	74 887
2022	7 999 245	6 775 170	3 138 967	4 263 810	67 630
2023	8 131 720	6 755 894	3 237 937	4 390 117	61 413

Fuente: Elaboración propia (2024).

4. Estimación de la demanda

- Para estimar la demanda de Speednet para los próximos 5 años, se toma como punto de partida el número de habitantes económicamente activos en el 2023, que, según se menciona en la figura 2, es de 22 914 300 habitantes
- Considerando el año 2024 como inicio de operaciones preoperativas, se parte de la premisa de considerar un escenario conservador con un porcentaje de crecimiento anual de 4 % desde el año 2025, año en el que empiezan las ventas, con lo que se espera tener para el año 2029 una participación de mercado de 20 %. En ese sentido, la demanda proyectada anual quedaría de la siguiente manera:

Tabla 8. Tabla de demanda proyectada por año

	2025	2026	2027	2028	2029
Participación Mercado	4 %	8 %	12 %	16 %	20 %
# de Clientes	903 083	1 806 166	2 709 250	3 612 333	4 515 416

Fuente: Elaboración propia (2024).

5. Conclusiones

- El mercado de telecomunicaciones en Florida resulta ser un mercado consolidado con jugadores de primer nivel liderando en términos de participación.
- Hay una diferencia marcada entre los líderes del mercado (Verizon y AT&T) quienes poseen una gran ventaja porcentual respecto a sus competidores, lo cual les permite una competencia directa dejando a las demás compañías en una posición expectante a un mayor crecimiento en su respectiva participación
- El estado de Florida es uno de los estados con mayor crecimiento poblacional en los últimos años, lo cual significa una oportunidad para Speednet dado que año a año habrá un incremento de personas económicamente activas y potenciales clientes con distintos perfiles del consumidor, Se espera además que estos nuevos consumidores se adapten rápidamente a nuevas tecnologías y que cuentan con estudios superiores, por lo que tienen mayor capacidad adquisitiva.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permitirá obtener las fortalezas y debilidades de la empresa. Con los resultados obtenidos se desarrollará la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y con las fortalezas a través de la matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y organización) se determinará las ventajas competitivas de la empresa. Luego se usará dicha información para definir la estrategia genérica de la empresa.

1. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter que describe las actividades de una organización que añaden valor a un producto o servicio. Estas actividades se dividen en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo. Analizándolas, se buscará hallar sus fortalezas y debilidades relevantes.

Tabla 9. Cadena de valor

Infraestructura de la empresa: Gestión y control de proyecto de tecnología 5G. Mantenimiento de los equipos e instalaciones para brindar servicios confiables.					M A R G E N
Gestión de Recursos Humanos: - Movimientos internos de los principales líderes de Speednet en otros estados para nutrir con experiencia comprobada al equipo. - La organización ofrece un programa de capacitación continua en investigación y desarrollo sobre tecnología 5G. Además, con una remuneración superior a la del mercado. - El personal altamente capacitado es más eficiente, brinda el mejor servicio al cliente y contribuye a los objetivos de la empresa.					
Desarrollo de tecnología: Gestión de proyecto y desarrollo 5G, mejora continua de la infraestructura existente, I+D, nuevas tecnologías emergentes.					
Compras: Buen manejo de costos, negociación con nuevos proveedores en el estado de Florida.					
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio	
* Recepción, preparación y análisis de información de mercado relacionada con la tecnología 5G y otras emergentes, para garantizar la disponibilidad inmediata de equipos y tener una red sostenida y confiable a largo plazo.	* Desarrollo y mantenimiento de infraestructura de red 4G y 5G. Control de calidad de servicio, que brinda una conexión confiable para el cliente.	* Capacitaciones de tecnología 5G y otras tecnologías emergentes. * Entrega de servicios y dispositivos de manera rápida y segura.	* Campañas de <i>marketing</i> agresivas sobre los servicios y marca Speednet en el estado de Florida, apoyándose de la reputación y liderazgo en los otros estados donde viene operando.	Servicio personalizado y oportuno, servicio técnico de primer nivel.	

Fuente: Porter (1985). Elaboración propia (2024).

Conclusiones: De lo analizado, se desprenden las principales fortalezas y debilidades de Speednet, las cuales son:

Fortalezas:

1. Infraestructura tecnológica sólida y experiencia en el mercado de las telecomunicaciones. (Infraestructura 4G, 5G en expansión).
2. Reputación establecida como líder en otros mercados, el éxito que se ha tenido a lo largo de los años de operación se debe a un buen manejo de costos.
3. Capacidad para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad.
4. Equipo con experiencia y comprometido con la misión y visión de la empresa, la política corporativa es de un negocio responsable.

Debilidades:

1. La marca no es conocida en Florida, por más que tenga éxito en otros estados.
2. Poco poder de negociación con proveedores externos para implementar la tecnología 5G.
3. Falta de experiencia en Florida.

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. En esta herramienta, se asigna un peso a cada factor según su importancia, con valores entre 0 y 1. Luego, cada factor se califica en una escala del 1 al 4, donde 1 indica una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor, en función del desempeño actual de la empresa. La suma de los puntajes ponderados varía entre 1.0 y 4.0.

Tabla 10. Matriz EFI de la empresa Speednet

Factores internos		Importancia	Calificación	Valor
Fortalezas				
1	Infraestructura tecnológica sólida y experiencia en el mercado de las telecomunicaciones	0.25	4	1
2	Reputación establecida como líder en otros mercados y buen manejo de costos	0.2	3	0.6
3	Capacidad para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad	0.2	3	0.6
4	Equipo talentoso y comprometido con la misión y visión de la empresa	0.15	4	0.6
Debilidades				
1	La marca no es conocida en Florida, por más que tenga éxito en otros estados	0.1	2	0.2
2	Poco poder de negociación con proveedores externos para implementar la tecnología 5G	0.05	2	0.1
3	Falta de experiencia en Florida	0.05	2	0.1
Total		1		3.2

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

La puntuación total de 3.20 indica que Speednet tiene una posición interna fuerte.

3. Matriz VRIO

El modelo VRIO, desarrollado por Jay B. Barney y Ricky W. Griffin, sirve para identificar qué recursos y capacidades (fortalezas en general) son fuentes potenciales de ventaja competitiva sostenible y le permiten priorizar sus esfuerzos estratégicos en consecuencia. El modelo VRIO para Speednet es el siguiente:

Tabla 11. Matriz VRIO

Fortalezas	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
F1: Infraestructura tecnológica sólida y experiencia en el mercado de las telecomunicaciones	Recurso	Sí	No			Paridad Competitiva
F2: Reputación establecida como líder en otros mercados y buen manejo de costos	Recurso	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
F3: Capacidad para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad	Innovación	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
F4: Equipo talentoso y comprometido con la misión y visión de la empresa	Recurso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia (2024).

4. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica

- La ventaja competitiva de Speednet se fundamenta en su capacidad para ofrecer un servicio de calidad y confiable, respaldado en un equipo con experiencia, que ha dirigido la organización a lo largo de seis años con resultados auspiciosos, liderando la participación de mercado en los estados donde tiene presencia.
- Este equipo de profesionales destaca también por la capacidad para ajustar la estrategia en un mercado dinámico, manteniendo la agilidad para enfrentar la competencia y adoptar nuevas tecnologías. Esto representa una de las principales ventajas competitivas sostenibles y, a su vez, en una de las principales fortalezas como compañía.
- Sobre la base de estas ventajas competitivas, se determina que la estrategia genérica de Speednet, según la teoría de Fred David, es de **costos de tipo 2**, ofreciendo servicios de calidad, invirtiendo en investigación y desarrollo tecnológico, pero manteniendo un control estricto sobre los costos, para así poder ofrecer precios similares a su competencia.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Misión de Speednet

“Nuestra misión en Speednet es ofrecer conectividad de alta calidad y servicios innovadores de telecomunicaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todo momento. Nos comprometemos a proporcionar una experiencia excepcional al cliente, impulsada por la excelencia operativa y la constante búsqueda de la innovación tecnológica”.

Visión de Speednet

“Nuestra visión en Speednet es preservar nuestro liderazgo en la industria de telecomunicaciones, buscando constantemente transformar la forma en que las personas se conectan, comunican y colaboran, brindando soluciones de vanguardia que impulsen el progreso y la inclusión digital para todos”.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos

Objetivo general:

Ser una empresa innovadora, eficiente, con excelentes estándares de calidad, atención al cliente y buen manejo de costos para generar una rentabilidad adecuada para los accionistas; a su vez, que el mercado perciba a Speednet como una marca seria, solvente y líder en su rubro.

Objetivos estratégicos

1. Objetivo de rentabilidad:

OE1. Al finalizar el año 5 del plan de negocios (2029), lograr una rentabilidad, utilidad bruta sobre el total de ingresos, de 82 %.

2. Objetivo de crecimiento:

OE2 Alcanzar una cuota de mercado del 20 % en telecomunicaciones de Florida para el año 2029.

OE3. Lograr una venta acumulada entre el 2025 y 2029 de USD 7,333,555,845.

3. Objetivo de sostenibilidad:

OE4. Lograr un nivel de satisfacción al cliente de 40 puntos de NPS (*net promoter score*) en el 2029.

Matriz FODA cruzado

Es un instrumento de gestión, el cual tiene como propósito obtener iniciativas estratégicas:

Tabla 12. Matriz FODA cruzado. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES (Aprovecharlas)	AMENAZAS (Superarlas)
O1: Crecimiento del mercado de telecomunicaciones en Florida.	A1: Alta competencia en el mercado de Florida.
O2: Demanda creciente de tecnología 5G.	A2: Falta de implementación de la tecnología 5G.
O3: Apoyo gubernamental para la innovación tecnológica.	A3: Regulaciones y políticas gubernamentales estrictas.
O4: Expansión del IoT y servicios conectados.	A4: Riesgo de ciberseguridad y privacidad de datos.
O5: Establecer asociaciones estratégicas con proveedores.	A5: Cambio en las preferencias de los consumidores

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

Tabla 13. Matriz FODA cruzado. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS (Explotar u optimizarlas)	DEBILIDADES (Minimizarlas)
F1: Infraestructura tecnológica sólida y experiencia en el mercado de las telecomunicaciones.	D1: La marca no es conocida en Florida, por más que tenga éxito en otros estados.
F2: Reputación establecida como líder en otros mercados y buen manejo de costos.	D2: Poco poder de negociación con proveedores externos para implementar la tecnología 5G.
F3: Capacidad para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad.	D3: Falta de experiencia en Florida
F4: Equipo talentoso y comprometido con la misión y visión de la empresa.	

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

F1 + O1: Aprovechar la infraestructura tecnológica sólida y la experiencia en telecomunicaciones para capitalizar el crecimiento del mercado de telecomunicaciones en Florida, diferenciándose con servicios de alta calidad.

F3 + O2: Utilizar la capacidad de ofrecer servicios innovadores para satisfacer la creciente demanda de tecnología 5G en Florida, buscando alianzas estratégicas que aceleren la implementación.

F4 + O3: Apoyarse en el equipo talentoso para impulsar proyectos de innovación tecnológica y obtener ventajas del apoyo gubernamental, acelerando la adopción de nuevas tecnologías.

F2 + O5: Usar la reputación de liderazgo y buen manejo de costos para establecer asociaciones estratégicas con proveedores, asegurando mejores acuerdos en la implementación de servicios.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

F1 + A1: Aprovechar la infraestructura tecnológica avanzada y la experiencia en otros mercados para enfrentar la competencia en Florida, destacándose por una oferta de servicios superior.

F2 + A3: Aprovechar la experiencia en manejo de costos y la reputación en otros mercados para adaptarse a las estrictas regulaciones gubernamentales en Florida, invirtiendo en cumplimiento y flexibilidad regulatoria.

F3 + A4: Aprovechar la capacidad de innovación para ofrecer servicios con altos estándares de seguridad y privacidad, mitigando los riesgos de ciberseguridad y privacidad de datos.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

D1 + O1: Desarrollar una campaña de *marketing* agresiva para fortalecer el reconocimiento de la marca en Florida, aprovechando el crecimiento del mercado local.

D2 + O5: Minimizar la debilidad en el poder de negociación con proveedores formando alianzas estratégicas que permitan implementar la tecnología 5G a menores costos.

D3 + O2: Contratar talento local y generar alianzas con actores clave en el mercado de Florida para compensar la falta de experiencia en este estado, al tiempo que se aprovecha la creciente demanda de 5G.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

D1 + A1: Crear una estrategia de penetración de mercado fuerte para Florida, superando la falta de reconocimiento de marca y diferenciándose de la competencia con ofertas y promociones innovadoras.

D2 + A2: Mitigar el poco poder de negociación con proveedores buscando alianzas estratégicas y aprovechando incentivos gubernamentales para reducir costos en la implementación de la tecnología 5G.

D3 + A3: Fortalecer el conocimiento sobre el entorno regulatorio en Florida contratando consultores o expertos locales para hacer frente a las estrictas políticas gubernamentales.

3. Resumen de estrategias seleccionadas

Estrategia genérica:

La estrategia genérica de Speednet es liderazgo de costos de tipo 2, tal como se ha determinado en el análisis interno.

Tabla 14. Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957). Elaboración propia (2024).

Conclusión:

La matriz de Ansoff ofrece cuatro estrategias clave que una empresa puede emplear para su crecimiento y expansión, las dos variables que la herramienta considera son los productos o servicios que ofrece la compañía y los mercados donde se desarrolla. Speednet considera como estrategia la penetración de mercados. Al encontrarse en un nuevo mercado (Florida), Speednet tendrá el mismo *mix* de productos y servicios que ofrece actualmente en los estados donde viene operando (New York, California y Texas), esto para consolidar el crecimiento de la compañía y tener una mayor presencia en el país.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de *Marketing*

1.1 Objetivos del plan de *Marketing*

Tabla 15. Objetivos del plan de *Marketing*

Objetivos	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Posicionarse en el mercado de Florida	% participación en el mercado	4 %	8 %	12 %	16 %	20 %
Posicionamiento de marca en el mercado de Florida	Resultados investigación de <i>top of mind</i>	<i>Top 10</i>	<i>Top 10</i>	<i>Top 5</i>	<i>Top 5</i>	<i>Top 3</i>
Ingresos	Ingresos por ventas	451 millones	930 millones	1.4 millardos	1.9 millardos	2.5 millardos
Satisfacción al cliente	NPS	15 puntos	25 puntos	30 puntos	35 puntos	40 puntos

Fuente: Elaboración propia (2024).

1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados (*marketing mix*)

Estrategia de segmentación

En la investigación de mercado se ha identificado la oportunidad de brindar sus productos y servicios, tanto para empresas y consumidores finales de niveles socioeconómicos A, B y C del estado de Florida.

Estos sectores tienen la necesidad de atender sus necesidades de internet, telecomunicaciones y *streaming video services*.

Estrategia de posicionamiento

Speednet desea conseguir un posicionamiento de marca en Florida, un estado en el que acaba de iniciar operaciones. Por lo que deberá posicionar su marca en los clientes potenciales que requieran los servicios que brinda. Se quiere estimular una recordación de marca asociada con atributos como:

- Mantra de marca: Suministrar servicios de calidad y de última tecnología a un precio competitivo.
- Puntos de paridad: Brindar servicios de internet y otros con tecnologías 4G y 5G.
- Puntos de diferencia: La diferencia está que Speednet cuenta con una buena gestión de costos, lo que permite ofrecer servicios y productos a mejores precios en comparación con la competencia, sin descuidar la calidad y uso de tecnologías de vanguardia en estos.

2. Las 7P del marketing

Para tener un mejor planeamiento de la estrategia de *marketing*, se utilizará la herramienta de las 7P de *marketing*, orientadas al servicio:

A. Producto:

El *mix* de producto de Speednet contiene:

Tabla 16. Mix del producto/servicio

TIPO DE CONSUMIDOR		
	<i>Consumer</i>	<i>Business</i>
SERVICIOS	<i>Wireless Data</i>	<i>Enterprise Data</i>
	<i>Wired Broadband Data</i>	<i>Enterprise Cloud</i>
	<i>Connected Home Services</i>	<i>Enterprise IoT</i>
	<i>Streaming Video Services</i>	<i>SMB Data</i>
		<i>SMB Cloud</i>

Fuente: Elaboración propia (2024).

B. Precio:

Una de las ventajas principales y la misma que permitió a Speednet liderar durante cinco años consecutivos el mercado en los otros estados fue el buen manejo de costos, lo que permitió ofrecer precios competitivos en el mercado.

Al desarrollarse en nuevo mercado, el precio se mantendrá a valores similares a los de la competencia, permitiendo que al momento de elegir entre la competencia o los servicios de Speednet, el factor precio no sea un determinante en la elección de los consumidores finales. Para los clientes empresariales hay un mejor margen de utilidad, por lo que a nivel precio del sector se plantearía manejar precios menores a los de la competencia los primeros 3 años en los que el plan de *marketing* se enfocará en captar a estos clientes potenciales. En ese sentido, el *pricing* de Speednet para el periodo 2025-2029 sería el siguiente:

Tabla 17. Pricing de Speednet

		2025	2026	2027	2028	2029
SERVICIOS	<i>Consumer</i>	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO
	<i>Wireless Data</i>	350.00	360.50	371.32	382.45	393.93
	<i>Wired Broadband Data</i>	400.00	412.00	424.36	437.09	450.20
	<i>Connected Home Services</i>	300.00	309.00	318.27	327.82	337.65
	<i>Streaming Video Services</i>	100.00	103.00	106.09	109.27	112.55

		2025	2026	2027	2028	2029
	Business	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO	PRECIO
	<i>Enterprise Data</i>	650.00	669.50	689.59	710.27	731.58
	<i>Enterprise Cloud</i>	700.00	721.00	742.63	764.91	787.86
	<i>Enterprise IoT</i>	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75
	<i>SMB Data</i>	800.00	824.00	848.72	874.18	900.41
	<i>SMB Cloud</i>	700.00	721.00	742.63	764.91	787.86
	Precio promedio por cliente	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75

Fuente: Elaboración propia (2024).

C. Plaza:

Se instalarán tiendas físicas en lugares estratégicos para ofrecer los diversos servicios que la compañía brinda.

Las tiendas físicas se encontrarán en los siguientes lugares:

- Cordova Mall en Pensacola.
- Pier Park en Panamá City Beach.
- St. Johns Town Center en Jacksonville.
- St. Augustine Outlets.
- Westshore Plaza en Tampa.
- The Mall at Millenia.
- The Florida Mall.
- Waterside Shops en Naples.
- Coconut Point Mall en Estero.
- Sawgrass Mills & The Colonnade.

A su vez se instalarán tiendas en zonas financieras como Brickell, entre otras.

Para los servicios ofrecidos a empresas, se realizará la venta de forma directa y personalizada por empresa, ofreciendo los servicios a medida a través de asesores especializados.

Los servicios también serán ofrecidos por modalidad *e-commerce*, la compañía ya cuenta con una tienda *on-line*, por lo cual se ampliará esta al estado de Florida, con las características y modalidades que ya se contaban y que vienen operando en los demás estados.

D. Promoción:

De acuerdo con los objetivos de la compañía, la promoción estará enfocada en dar a

conocer la marca y servicios de Speednet en el estado de Florida, tanto a clientes de consumo como clientes empresariales, de tal forma que se genere la oferta de los servicios y posteriormente la venta.

Se realizará publicidad segmentada y enfocada a cada tipo de clientes.

- Eventos y experiencias (BTL).
- Publicidad por medios digitales.
- Publicidad en medios de comunicación tradicional, televisión, radio.
- Venta personal, se realizará venta dirigida y personalizada con consumidores empresariales directos o potenciales; este contacto permitirá a Speednet conocer mejor los requerimientos de los clientes.
- Venta por teléfono, campañas de *mailing*.
- Patrocinio de diversos eventos deportivos, culturales y sociales para poder dar a conocer la marca.

E. Personas:

Se buscará satisfacer las necesidades de los clientes, alcanzando la fidelización de estos y lograr recomendación por su parte a nuevos clientes a través de una campaña de *marketing* boca a boca.

- Se buscará recomendación y calificaciones de los servicios de Speednet para adquirir una buena reputación documentada de los clientes.
- Buen manejo de base de datos de los clientes que se tenga, para así realizar un análisis de consumos, seguimiento y categorizar a los clientes de acuerdo con volúmenes de consumo de servicios.

F. Procesos:

Se implementará un proceso de control necesario para el seguimiento y gestión del plan de *Marketing*. Este proceso se realizará de forma constante y a la par con la implementación de todo este plan, de esta forma se podrá realizar correcciones y ajustes necesarios. Se implementará para ello un *balanced scorecard* (cuadro de mando integral) exclusivo para el plan de *Marketing*.

Para esta medición se evaluará el nivel de ventas de servicios, cuota de mercado, tiempo de respuesta y todo aquel proceso involucrado que esté sujeto a mejoras continuas (*Kaizen*).

G. Posicionamiento

Florida representa un nuevo mercado para Speednet, por lo que uno de los objetivos de *marketing* es el posicionamiento de marca en Florida, el que generará un incremento en la participación de mercado de manera gradual y según lo establecido en el plan. Speednet ha liderado en otros mercados por cinco años logrando fidelización por clientes que también cuentan con sedes en el estado de Florida. El planeamiento estará dirigido en la ampliación de servicios de estos clientes y la captación de nuevos clientes tanto de consumo como empresariales.

3. Presupuesto

Tabla 18. Presupuesto del plan de *Marketing* (en dólares americanos)

PRESUPUESTO DE <i>MARKETING</i> (expresado en dólares americanos)						
	SERVICIO	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
CONSUMER	Eventos y experiencias (BTL)	19 250 584	9 625 292	9 625 292	9 625 292	4 812 646
	Publicidad por medios digitales	38 501 168	19 250 584	19 250 584	19 250 584	9 625 292
	Publicidad en medios de comunicación tradicional	38 501 168	19 250 584	19 250 584	19 250 584	9 625 292
	Patrocinio de diversos eventos deportivos culturales y sociales para dar a conocer la marca	19 250 584	9 625 292	9 625 292	9 625 292	4 812 646
	Venta personal.	49 501 502	24 750 751	24 750 751	24 750 751	12 375 375
BUSINESS	Eventos y experiencias (BTL)	50 418 196	25 209 098	25 209 098	25 209 098	12 604 549
	Publicidad por medios digitales	28 810 398	14 405 199	14 405 199	14 405 199	7 202 599
	Publicidad en medios de comunicación tradicional	28 810 398	14 405 199	14 405 199	14 405 199	7 202 599
	Patrocinio de diversos eventos deportivos culturales y sociales para dar a conocer la marca	28 810 398	14 405 199	14 405 199	14 405 199	7 202 599
	Venta personal.	64 823 395	32 411 698	32 411 698	32 411 698	16 205 849
TOTAL		366 677 792	183 338 896	183 338 896	183 338 896	91 669 448

Fuente: Elaboración propia (2024).

4. Plan de Operaciones

4.1 Objetivos del plan de Operaciones

Tabla 19. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Tener presencia en todo el estado de Florida	Porcentaje de cobertura de red 5G en Florida	30 %	60 %	90 %	95 %	100 %
Implementación de metodologías ágiles	Proyectos gestionados por metodologías ágiles	40 %	60 %	80 %	90 %	100 %
Optimización de la cadena de suministro	Reducción de tiempo de entrega de servicios	5 %	15 %	20 %	25 %	30 %
Reducción de la huella de carbono	Reducción de emisiones de carbono	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.2 Acciones para lograr los objetivos del plan de Operaciones

- El plan funcional de Operaciones para Speednet en Florida está diseñado para abordar el crecimiento sostenido de la empresa en un mercado competitivo.
- Este plan incluye la adopción de metodologías ágiles como Scrum, la implementación de la transformación digital, el uso de la metodología SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) y la expansión de la red 5G.
- A través de una ejecución estratégica, Speednet buscará alcanzar un alto nivel de eficiencia operativa, servicio al cliente y sostenibilidad.
- A continuación, se presenta un enfoque detallado de los objetivos por año, alineados con las iniciativas clave para lograr una ventaja competitiva en el sector de telecomunicaciones.

a. Desarrollo e instalación de infraestructura 5G

Estrategia: Adoptar una implementación escalonada de estaciones base de 5G, priorizando las áreas urbanas y zonas de alta demanda en Florida. Colaborar con proveedores de infraestructura clave para garantizar un despliegue rápido y eficiente.

Plazo: Empezar con el 30 % de cobertura en 2025, alcanzando un 100 % en 2029.

b. Implementación de metodologías Agile y Scrum

Estrategia: Capacitar al equipo operativo en metodologías Agile y Scrum mediante programas de formación continua y certificaciones. Crear procesos ágiles para proyectos específicos, con ciclos de retroalimentación rápida y mejora continua.

Plazo: Gestionar el 40 % de los proyectos con Agile/Scrum en 2025, alcanzando el 100 % en 2029.

c. Optimización de la cadena de suministro con SCOR

Estrategia: Utilizar el marco SCOR para analizar los procesos actuales de la cadena de suministro, identificar cuellos de botella y mejorar el tiempo de entrega de servicios. Implementar soluciones de *software* avanzadas para la gestión automatizada de la cadena de suministro, como el análisis predictivo para optimizar el inventario.

Plazo: Mejorar el tiempo de entrega en un 5 % en 2025 y un 30 % para 2029.

d. Reducción de la huella de carbono

Estrategia: Implementar políticas de sostenibilidad, como la utilización de equipos de telecomunicaciones con menor consumo energético, optimización de las rutas de transporte para minimizar emisiones y adoptar energías renovables para las estaciones base. Establecer métricas de seguimiento de la huella de carbono y realizar auditorías periódicas.

Plazo: Reducir un 10 % las emisiones de carbono en 2025 y un 50 % para 2029.

4.3 Costos del funcionamiento de la empresa

Los costos de funcionamiento de Speednet se dividen según el siguiente detalle:

a. Costos de infraestructura y tecnología

- Equipamiento y mantenimiento de red: Incluye la inversión inicial en tecnología 4G y 5G, instalación de torres de comunicación, *routers*, antenas y demás infraestructura de red, además de los costos recurrentes de mantenimiento y actualizaciones.
- Licencias y espectro: Las telecomunicaciones requieren licencias para el uso del espectro radioeléctrico, que suele ser una inversión considerable debido a subastas o concesiones gubernamentales.
- *Software* y sistemas: Adquisición y actualización de *software* de gestión de red, ciberseguridad, análisis de datos, gestión de relaciones con los clientes (*Customer relationship management*, CRM) y facturación.

b. Costos de personal

- Sueldos y beneficios: Los gastos en talento técnico y administrativo son fundamentales. En Speednet, esto abarca a ingenieros, técnicos de redes, personal de soporte al cliente y personal administrativo.

c. Costos de operación diaria

- Electricidad y consumo de energía: Las torres de telecomunicaciones y centros de datos requieren una cantidad significativa de energía, por lo que este gasto es considerable.

d. Gastos de *marketing* y adquisición de clientes

- Publicidad y promociones: Inversiones para captar clientes en un mercado competitivo, incluyendo campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales.

Los costos totales de funcionamiento de la empresa son de USD 2 023 533 494 detallados en el anexo 1 “Flujo de Caja de Speednet”.

4.4 Presupuesto del plan de Operaciones

En el presupuesto se incluyen los gastos preoperativos que se harán en el año 2024

Tabla 20. Presupuesto del plan de Operaciones (monto en dólares)

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fibra óptica	366 677 792	183 338 896	183 338 896	183 338 896	91 669 448	91 669 448
Infraestructura en redes	366 677 792	183 338 896	183 338 896	183 338 896	91 669 448	91 669 448
Torres 5G y equipamiento	533 516 188	266 758 094	266 758 094	266 758 094	133 379 047	133 379 047
Contenido de <i>streaming</i>	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Contenido entretenimiento	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Contenido noticias	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Costos de licencias	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Desarrollos I+D	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
IoT	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Desarrollos internos	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Inversión en infraestructura interna	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
Ciberseguridad	1 833 389	916 694	916 694	916 694	458 347	458 347
TOTAL	1 283 372 273	641 686 136	641 686 136	641 686 136	320 843 068	320 843 068

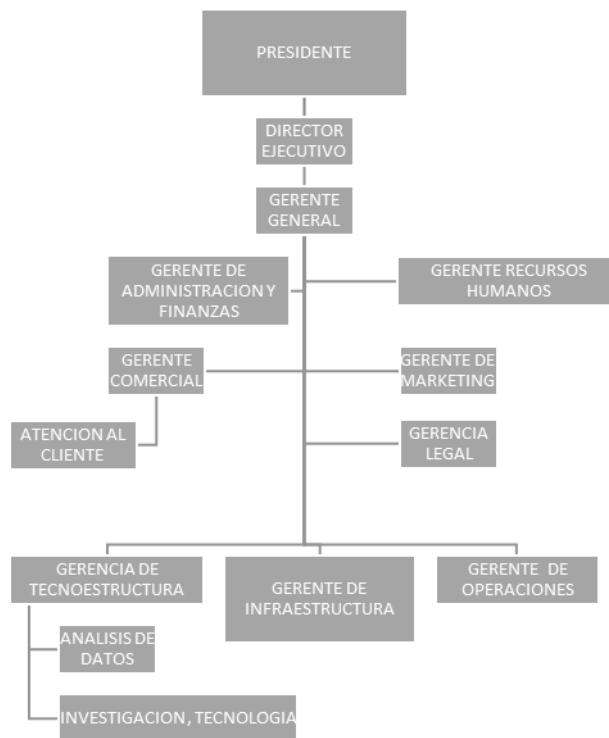
Fuente: Elaboración propia (2024).

5. Plan de Recursos Humanos (RR. HH.)

5.1 Organigrama

En el presente plan se indicará cuál es el organigrama que usará la empresa para lograr sus objetivos.

Figura 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con el marco teórico desarrollado por Henry Mintzberg (1985), Speednet cuenta con una configuración de adhocracia, de esta manera permite a la empresa mantener su competitividad en el dinámico mercado de telecomunicaciones de Florida. Esta estructura flexible y orientada a la innovación es ideal para la rápida implementación de tecnología 5G y la adaptación continua a las nuevas demandas del mercado, asegurando así un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva a largo plazo.

5.2 Objetivos del plan de RR. HH.

El objetivo general será mantener y reclutar para la nueva sede del estado de Florida un equipo de profesionales de alto nivel, comprometidos con los objetivos de la organización y la cultura organizacional. Ser una empresa que busca la innovación y mejora continua a través de una constante capacitación y buen clima laboral.

Tabla 21. Objetivos del plan de RR. HH.

Objetivos	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Mejorar el nivel de compromiso del personal y obtener la capacidad adecuada para el desarrollo de sus funciones.	Porcentaje del personal con una evaluación promedio de alto rendimiento	60 %	70 %	80 %	85 %	95 %
Obtener un buen clima laboral	% de encuestas con alto nivel de aceptación	78 %	80 %	83 %	85 %	90 %

Fuente: Elaboración propia (2024).

5.3 Acciones para cumplir con los objetivos de RR. HH.

A. Reclutamiento y selección especializada

- Desarrollo de planes de reclutamiento eficientes, para atraer talento con experiencia en telecomunicaciones y tecnologías en 5G, internet de las cosas (IoT).
- Las herramientas de evaluación empleadas deben de identificar a los candidatos con habilidades técnicas y competencias blandas necesarias para el éxito de la empresa en el mercado de telecomunicaciones de la Florida.
- El reclutamiento especializado se fundamentará en la teoría de selección por competencias, que destaca la importancia de identificar habilidades técnicas específicas para roles determinados y acordes a los perfiles que Speednet debe contratar, y de la selección basada en evidencia, que implica el uso de herramientas de evaluación y métricas de desempeño para identificar a los candidatos más adecuados.

B. Movimientos internos

- Speednet aplicará principios de teoría organizacional y gestión del cambio. Esto bajo la premisa de que una estructura organizacional alineada con la estrategia empresarial es esencial para el éxito a largo plazo.
- En este proceso, se crearán las descripciones de puestos y se evaluarán las habilidades de los líderes en otras sedes en las áreas de interés para la sede de Florida.
- Esto destaca la importancia de la estructura organizacional en la consecución de objetivos estratégicos. Al distribuir eficientemente responsabilidades y tareas entre los equipos se optimizará la eficiencia y alinearán las actividades con los objetivos estratégicos.
- La gestión del cambio es fundamental en este proceso para garantizar una creación efectiva hacia la primera estructura organizacional de Speednet Florida basada en

estructuras organizacionales de las demás sedes y “tropicalizada”¹ según los requerimientos locales.

- Se espera minimizar la resistencia al cambio y maximizar la adopción exitosa de nuevas responsabilidades y roles, así como el cambio de ubicación geográfica de puestos clave.
- Esta iniciativa no solo mejorará la eficiencia operativa y el desempeño interno, sino que también permitirá a Speednet adaptarse de manera más ágil a las demandas cambiantes del mercado de las telecomunicaciones en Florida, asegurando una estructura organizacional óptima y eficaz.

C. Desarrollo y capacitación continua

- Speednet implementará programas de desarrollo profesional del personal. Estos programas incluirán capacitación técnica especializada, desarrollo personal y fortalecimiento de habilidades de liderazgo.
- La empresa adoptará la teoría del aprendizaje organizacional, que subraya la importancia de la capacitación continua para mejorar la competencia y la adaptabilidad de los empleados en un entorno cambiante como el de las telecomunicaciones.
- Estas capacitaciones constantes serán reconocidas en el mercado, siendo Speednet una referente y una empresa objetivo para profesionales del sector.
- El mercado debe considerar que el solo hecho de trabajar en Speednet ya representa un símbolo de estatus técnico, de alta capacidad y tener aptitudes adecuadas y de primer nivel.
- El enfoque en el desarrollo y la capacitación continua se basa en principios de desarrollo organizacional, que buscan fomentar la mejora constante en todos los niveles de la organización. Speednet incentivará una cultura de aprendizaje continuo, proporcionando acceso a recursos educativos y de desarrollo a todos los empleados.
- Al promover este proceso de aprendizaje, Speednet aspira a mejorar la eficiencia operativa, estimular la innovación y fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a los desafíos del mercado.

D. Endomarketing

Entendiendo al *endomarketing* como el *marketing* interno o *marketing* hacia los colaboradores para fortalecer la identificación con la empresa, Speednet tiene la

¹ Quiere decir, adaptada a una región, en este caso, Florida.

capacidad de establecer una cultura organizacional positiva, aumentar el compromiso de los empleados y mejorar el desempeño general de la empresa, para esto debe de implementar las siguientes estrategias:

- Comunicación interna efectiva, a través de campañas de *mailing* con noticias, logros e hitos importantes.
- Reconocimiento y premiación constante, no solamente con incentivos económicos.
- Desarrollo profesional y crecimiento personal.
- Cultura de colaboración y trabajo en equipo a través de activaciones internas.
- *Feedback* y mejora continua.
- Política de compensaciones, la cual debe tener como principios la equidad interna, competitividad externa y logro por desempeño.
- Programas de bienestar a través de incentivos no monetarios.

5.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 22. Presupuesto del plan de RR. HH. (expresado en dólares)

Concepto / Año	2025	2026	2027	2028	2029	Total
Reclutamiento	2 500 000	200 000	100 000	80 000	64 000	2 944 000
Evaluaciones de desempeño	10 000 000	1 000 000	500 000	250 000	255 000	12 005 000
Gastos de reubicación de personal	30 000 000	1 400 000	280 000	224 000	179 200	32 083 200
Programas de desarrollo personal	15 000 000	4 500 000	4 545 000	4 590 450	4 636 355	33 271 805
Programas de capacitación técnica y fortalecimiento de habilidades de liderazgo	45 838 896	1 369 448	1 095 558	1 106 514	1 117 579	50 527 996
Sueldos y salarios	80 000 000	83 200 000	87 360 000	91 728 000	96 314 400	438 602 400
TOTAL	183 338 896	91 669 448	93 880 558	97 978 964	102 566 534	569 434 400

Fuente: Elaboración propia (2024).

6. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

6.1 Objetivo del plan de Finanzas

Tabla 23. Objetivo del plan de Finanzas de la empresa Speednet

Objetivo	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Rentabilidad. Utilidad bruta entre total de ingresos	Utilidad/ingresos	----	1%	23%	67%	82%

Fuente: Elaboración propia (2024).

6.2 Datos, supuestos y políticas generales

Datos:

- La tasa de impuesto a la renta es de 21 %.
- La tasa de interés de la deuda es de 4.5 % anual.

Supuestos:

- El precio promedio por cliente aumentará en 3 % anual de manera constante en los años proyectados.
- La tasa del impuesto a la renta se mantendrá constante en el periodo del plan.

Políticas:

- No se repartirán dividendos ni recuperarán aportes hasta haber cancelado el 100 % de la deuda inicial.

6.3 Monto de inversión y modo de financiamiento

El monto de inversión para la puesta en marcha de la operación de Speednet en Florida considera los presupuestos de los planes funcionales y gastos operativos del año 1 de operación, dando como valor de USD 2 023 533 494.

La estructura de capital se divide en 23 % con capital propio (USD 463 372 273) y 77 % con deuda bancaria (USD 1 560 161 221).

6.4 Análisis de los principales indicadores de rentabilidad

Evaluación de viabilidad económica y financiera

A continuación, se presenta un análisis de los flujos económicos y financieros de la empresa, considerando el cálculo de la tasa de costo de oportunidad para los accionistas (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC).

Cálculos del COK y el WACC

A continuación, se procederá a calcular las tasas de COK y WAAC.

Tabla 24. COK

Tasa libre de riesgo (Rf) ¹	4 %
Tasa de mercado (Rm) ²	8 %
Beta apalancado ³	0.85
COK	7.4 %

(1) Referencia de rentabilidad del Bono Americano a 10 años. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2023).

(2) Referencia de la rentabilidad del inversionista promedio. Fuente: Damodaran (2023).

(3) Referencia del Beta del mercado. Fuente: Damodaran (2023).

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 25. WACC

Impuesto a la renta	21%
Kd (costo de deuda)	4.5%
Porcentaje de deuda (D)	0.77
Porcentaje de capital (K)	0.23
COK	7.4 %
WACC	4.44 %

Fuente: Elaboración propia (2024).

Considerando los datos del COK, el WACC y los flujos de caja, se procede a calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) económicos y financieros.

Tabla 26. Evaluación de flujo de caja

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de Caja	- 1 283 372 273	- 740 161 221	13 481 223	333 207 635	1 327 388 947	2 082 723 026
Aporte	463 372 273	-	-	-	-	-
Deuda	820 000 000	740 161 221	-	-	-	-
Flujo Acumulado	-	-	13 481 223	346 688 859	1 374 077 806	2 196 639 611
Repago de Deuda	-	-	-	300 000 000	1 260 161 221	-
Devolución de Aporte	-	-	-	-	-	463 372 273
Utilidad	-	-	13 481 223	46 688 859	113 916 585	1 733 267 338

Fuente: Elaboración propia (2024).

- El detalle del origen de los valores se puede ver en los Anexos 1 y 2.
- En el año 2024 se incurre en gastos preoperativos por USD 1 283 372 273 referentes a la puesta en marcha e instalación de infraestructura necesaria.
- Este presupuesto inicial se completa en el año 2025, año en el que ya se generan ingresos, pero aún se requiere una inversión adicional de USD 740 161 221.
- A partir del año 2025 ya se empieza a generar utilidad, la que se incrementa gradualmente en función al aumento en la participación de mercado de Speednet desde el 2025 hasta el año 2029.

Cálculo de la TIR y el VAN económicos y financieros

Tabla 27. TIR y VAN

TIR Económica	16 %	TIR Financiera	20 %
VAN Económico	USD 1 104 530 780	VAN Financiero	USD 467 475 391

Fuente: Elaboración propia (2024).

Considerando los valores analizados se obtiene una TIR económica de 16 % y una TIR financiera de 20 %. Con ello se cumple con el objetivo específico y la expectativa de los inversionistas.

6.5 Análisis de sensibilidad

Se realizaron dos escenarios de sensibilidad, uno optimista y uno pesimista para evaluar los máximos y mínimos dentro de un contexto realista.

En el escenario pesimista se busca encontrar hasta cuánto pueden reducirse los ingresos de Speednet y que el plan siga siendo viable durante el periodo 2025-2029.

El mínimo ingreso por cliente es de USD 436; habiendo realizado el análisis se obtiene un VAN financiero de 0, por lo que el plan sigue siendo viable.

En el segundo escenario, que será el escenario optimista, se plantea que el incremento anual del precio de venta sea de 10 %, con ello se obtiene una TIR financiera de 26 % y un VAN financiero de USD 743 443 189.

Tabla 28. Valores del VAN y la TIR hallados en el análisis de sensibilidad

Tipo de escenario	Escenario conservador	Escenario probable	Escenario optimista
Premisa	Ingreso mínimo viable por cliente USD 436	Ingreso inicial USD 500 incremento de 3 % anual	Ingreso inicial USD 500 incremento de 10 % anual
VAN	USD 0.00	USD 467 475 391.00	USD 743 443 189.12
TIR	3 %	20 %	26 %

Fuente: Elaboración propia (2024).

Sobre la base de los resultados obtenidos. Se concluye que el plan de negocios es viable y sostenible económicamente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Ventaja competitiva sostenible mediante una estructura de capital sólida: Speednet ha optimizado su estructura de capital con un 70 % de deuda y 30 % de *equity*, logrando un WACC competitivo que favorece el crecimiento y maximiza la rentabilidad. Esta estructura ofrece beneficios como eficiencia fiscal y bajo costo de financiamiento, aunque debe mantenerse un monitoreo continuo de los riesgos asociados con el alto apalancamiento financiero.
- Enfoque en la innovación tecnológica y excelencia operativa: La implementación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos y la cadena de suministro junto con la transformación digital han posicionado a Speednet como una empresa innovadora en el sector de telecomunicaciones. Estos enfoques permiten que la empresa responda con mayor rapidez a cambios en el mercado y optimice sus procesos internos para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.
- Desarrollo del talento y cultura organizacional fuerte. El área de Recursos Humanos ha establecido programas de desarrollo continuo y *endomarketing* que promueven el compromiso y la satisfacción del personal. Con un equipo capacitado en 5G y tecnologías emergentes, Speednet asegura una base sólida de talento que impulsa su expansión en el competitivo mercado de Florida.
- Adaptabilidad en un entorno regulado y competitivo: Speednet ha identificado y navegado eficazmente las complejidades regulatorias impuestas por la *Federal Communications Commission* (FCC, Comisión Federal de Comunicaciones) de EE. UU. y los entes reguladores de Florida. Su análisis del entorno PESTEL ha facilitado la toma de decisiones estratégicas que fortalecen su posición en un mercado de alta competencia, adaptándose continuamente a los desafíos de innovación y regulaciones cambiantes.

2. Recomendaciones

- Fortalecer el monitoreo de la estructura de capital: Dado el alto apalancamiento financiero de Speednet, se recomienda realizar revisiones trimestrales de su estructura de capital y del WACC para asegurar que la deuda se mantenga en niveles sostenibles. También sería beneficioso explorar mecanismos de financiamiento flexibles que puedan adaptarse a condiciones de mercado volátiles sin afectar su estabilidad financiera.
- Ampliar la digitalización y automatización en operaciones: Speednet debería continuar invirtiendo en la automatización y en la integración de la inteligencia artificial (IA) y herramientas de análisis predictivo en sus operaciones. Esto permitirá anticipar necesidades de los clientes y optimizar el mantenimiento de la infraestructura de 5G, mejorando así la eficiencia y reduciendo costos operativos en el mediano y largo plazo.
- Implementar prácticas sostenibles: Speednet podría fortalecer su compromiso con la sostenibilidad integrando fuentes de energía renovable en sus operaciones y buscando certificaciones ambientales reconocidas. Al medir y comunicar su impacto positivo en el ambiente, la empresa no solo reducirá costos sino que también atraerá a un segmento de clientes más consciente de la sostenibilidad.
- Invertir en programas de retención y desarrollo de talento: Para mantener a su equipo de trabajo comprometido y reducir la rotación, se recomienda que Speednet establezca programas de bienestar y un plan de carrera claro para el personal. Estos programas deberían incluir la capacitación continua en habilidades técnicas y de liderazgo, especialmente para preparar al equipo frente a los cambios rápidos en el sector de telecomunicaciones.
- Incrementar el enfoque en la gestión regulatoria y adaptación al mercado: Es fundamental que Speednet cuente con un equipo dedicado a la monitorización regulatoria, que se mantenga actualizado y actúe proactivamente ante cambios en las políticas de la FCC y en la normativa local de Florida. La adaptación a estos cambios no solo garantiza el cumplimiento sino que también puede ser una ventaja competitiva al evitar sanciones y agilizar la respuesta de la empresa en nuevos lanzamientos y actualizaciones de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Bonos del Tesoro EE. UU. – 10 años (%)*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin.
- Damodaran (2023). *Current Data*. On-line. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*. (14 ed.). Pearson.
- Ericsson. (2023). *Ericsson Mobility Report. Mobile Data Traffic Growth 2023*. Ericsson.
- Florida Chamber of Commerce. (2022). *Florida is Becoming Known as a Tech & Innovation State*. <https://www.flchamber.com/florida-is-becoming-known-as-a-tech-innovation-state/?cn-reloaded=1>
- GSMA Intelligence. (2023). *The Mobile Economy 2023*. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2023/03/270223-The-Mobile-Economy-2023.pdf>
- International Telecommunication Union [ITU]. (2022). *Sustainability and 5G: Energy-efficient networks*. ITU.
- Mintzberg, H. (1985). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1968). *Análisis macroambiental en gestión estratégica*. Cengage Learning.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Paidós.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. The Free Press.
- PwC. (2023). *Perspectives from the Global Telecom Outlook 2023-2027. The future on the line. The global telecom industry seeks growth in the face of rising demands*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/assets/pwc-gto-2023.pdf>

- Taylor, P. (2024). *Global number of connected devices 2015-2029, by device*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/512650/worldwide-connected-devices-amount/#:~:text=The%20number%20of%20connected%20devices,connected%20cars%20and%20smart%20sensors.>
- The Floridian. (2021, November 29) *Florida's Technology Sector is a Catalyst for Success*. <https://floridianpress.com/2021/11/floridas-technology-sector-is-a-catalyst-for-success/>
- Wiley. (2023). *FCC propone cambios significativos en la Regulación del Servicio Internacional de Telecomunicaciones. Tendrá un impacto sobre operadores y la comunidad de inversión*. [https://www.wiley.law/alert-FCC-Propone-Cambios-Significativos-en-la-Regulacion-del-Servicio-Internacional-de-Telecomunicaciones-Tendra-un-Impacto-sobre-Operadores-y-la-Comunidad-de-Inversion#:~:text=El%2025%20de%20abril%20de,internacional%20de%20telecomunicaciones%20\(en%20adelante%2C](https://www.wiley.law/alert-FCC-Propone-Cambios-Significativos-en-la-Regulacion-del-Servicio-Internacional-de-Telecomunicaciones-Tendra-un-Impacto-sobre-Operadores-y-la-Comunidad-de-Inversion#:~:text=El%2025%20de%20abril%20de,internacional%20de%20telecomunicaciones%20(en%20adelante%2C)
- World Economic Forum. (2023). *The Global Risks Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- World Population Review (2021). *Florida cities by population*. (Actualizado al 2024). <https://worldpopulationreview.com/us-cities/florida>

ANEXOS

Anexo 1. Flujo de caja de Speednet

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	TOTAL
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Participacion Mercado	0%	4%	8%	12%	16%	20%	
Ingreso por Cliente/año	-	500	515	530	546	563	
# de Clientes	-	903.083	1.806.166	2.709.250	3.612.333	4.515.416	
Ingresos	-	451.541.604	930.175.704	1.437.121.463	1.973.646.809	2.541.070.266	7.333.555.845
Egresos	1.283.372.273	1.191.702.825	916.694.481	1.106.124.937	652.567.377	515.079.050	5.665.540.943
Fiber	366.677.792	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448	91.669.448	1.100.033.377
Network Infrastructure	366.677.792	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448	91.669.448	1.100.033.377
5G Cell Towers & Network Equipment	533.516.188	266.758.094	266.758.094	266.758.094	133.379.047	133.379.047	1.600.548.563
Streaming Video Content	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
Entertainment	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
News	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
Total Licensing Cost	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
In-House Development	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
IoT	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
In-House Development	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
Backend Infrastructure Investment (SM)	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
Cybersecurity	1.833.389	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347	5.500.167
Salary expenses	-	183.338.896	91.669.448	93.880.558	97.978.964	102.566.534	569.434.400
Marketing & Sales	-	366.677.792	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448	1.008.363.929
Customer Care Representatives		20%	20%	20%	20%	20%	-
Telesales		20%	20%	20%	20%	20%	-
Owned Online Media (Websites)		18%	18%	18%	18%	18%	-
Television Advertising		9%	9%	9%	9%	9%	-
Paid Online Media		18%	18%	18%	18%	18%	-
Marketing Automation and Analytics		15%	15%	15%	15%	15%	-
Debt 1,665,152,876 a 4% anual	-	-	-	187.219.347	50.406.449	0	237.625.795
Flujo de Caja	-	1.283.372.273	-	740.161.221	13.481.223	330.996.525	1.321.079.431
Flujo de Caja acumulado	-	1.283.372.273	-	2.023.533.494	-	2.010.052.270	-
Flujo F. Acumulado	-	1.283.372.273	-	2.010.052.270	-	1.679.055.745	-
Flujo de Caja	-	1.283.372.273	-	740.161.221	13.481.223	330.996.525	1.321.079.431
Equity	463.372.273	-	-	-	-	-	-
Deuda	820.000.000	740.161.221	-	-	-	-	-
Flujo F. Acumulado	-	-	-	13.481.223	344.477.748	1.365.557.180	2.131.387.175
Repago de Deuda	-	-	-	-	300.000.000	1.260.161.221	0
Devolucion de Aporte	-	-	-	-	-	-	463.372.273
Utilidad	-	-	-	13.481.223	44.477.748	105.395.959	1.668.014.902
	4,44%						
Recupero de Caja	463.372.273	-	-	-	-	-	1.130.578.234
TIR	20%						1.000.808.941
	446.470.404,80	0					
Remanente							
Estructura de Capital							
Porcentaje Equity	23%						
Porcentaje Deuda	77%						

Anexo 2. Estados financieros de Speednet

	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Total Revenue	451.541.604	930.175.704	1.437.121.463	1.973.646.809	2.541.070.266
Cost of Service					
Fiber	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448	91.669.448
Network Infrastructure	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448	91.669.448
5G Cell Towers & Network Equipment	266.758.094	266.758.094	266.758.094	133.379.047	133.379.047
Streaming Video Content	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
Entertainment	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
News	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
Total Licensing Cost	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
In-House Development	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
IoT	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
In-House Development	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
Backend Infrastructure Investment (\$M)	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
Cybersecurity	916.694	916.694	916.694	458.347	458.347
Salary expenses	183.338.896	91.669.448	93.880.558	97.978.964	102.566.534
Total Cost of Service	825.025.033	733.355.584	735.566.695	418.822.032	423.409.602
Gross Profit	- 373.483.429	196.820.119	701.554.768	1.554.824.776	2.117.660.664
Other Expenses					
Marketing Y Sales	366.677.792	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448
Total Operating Expenses	366.677.792	183.338.896	183.338.896	183.338.896	91.669.448
EBITDA	- 740.161.221	13.481.223	518.215.872	1.371.485.880	2.025.991.216
Depreciation	54.184.992	111.621.084	172.454.576	236.837.617	304.928.432
Operating Income	- 794.346.213	- 98.139.861	345.761.296	1.134.648.263	1.721.062.784
Interest Expense			187.219.347	50.406.449	
Tax Expense			-	70.059.538	344.212.557
Net Income	- 794.346.213	- 98.139.861	158.541.950	1.014.182.277	1.376.850.227

Nota biográfica

FREDY ALBERTO VILLACORTA RIOS

Profesional con una trayectoria de 15 años en el sector inmobiliario, especialista en estructuración financiera y gestión de carteras de inversión. Cofundador de Colindante Grupo Inmobiliario. Ha desempeñado roles como Ejecutivo de banca inmobiliaria en Interbank, Gerente de Administración y Finanzas en Invent Inmobiliaria, y Jefe de Finanzas e Inversiones en V&V Grupo Inmobiliario.